PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

COMMISSION
DE LA CONSTRUCTION
DU QUÉBEC

UNE PRÉSENCE
CONSTRUCTIVE

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE / 03

UN PLAN STRATÉGIQUE CONSTRUCTIF POUR L'AVENIR / 04

LA MISSION / 06

LA VISION / 08

LES VALEURS / 10

LA CCQ EN BREF / 12

LES FACTEURS D'INFLUENCE / 14

LES ENJEUX, LES PRIORITÉS ET LES STRATÉGIES / 18

SUIVI DES RÉSULTATS DU PLAN STRATÉGIQUE / 46

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

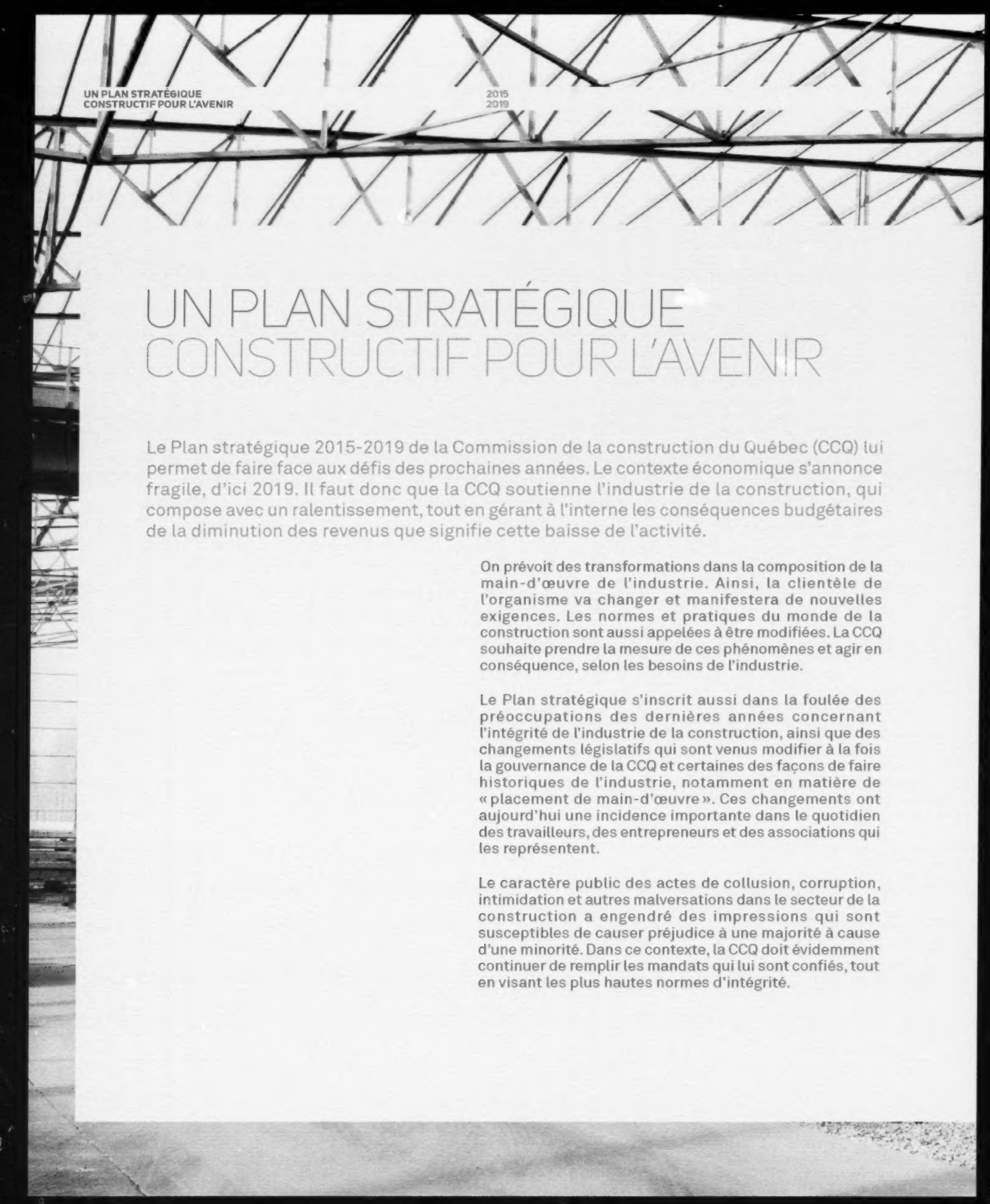
Les dernières années ont été rudes pour l'industrie de la construction. Je suis arrivée à la tête de la Commission de la construction du Québec (CCQ) en 2011, dans un contexte où la probité de l'organisme était remise en question et où le gouvernement songeait à lancer une commission d'enquête. Le Plan stratégique que vous avez entre vos mains est le reflet des transformations profondes qui ont eu lieu depuis ce temps et de celles encore à venir.

Pendant toute cette période de bouleversement dans le monde de la construction, le Québec a pourtant continué à se bâtir grâce à la compétence des entreprises d'ici et, bien sûr, des gens de métier qui y œuvrent. Ce sont à ces gens-là que les membres du Conseil d'administration de la CCQ pensaient lorsqu'ils ont adopté le Plan stratégique 2015-2019. Ils ont tourné leur regard vers l'horizon des cinq prochaines années et choisi de lancer la réalisation d'un ambitieux programme qui permettra à la CCQ d'appuyer l'industrie pleinement, tout en assurant la pérennité de l'organisme.

Les membres du Conseil ont décidé de placer les efforts de la CCQ dans l'application rigoureuse de la Loi R-20 et l'évolution des normes de l'industrie au cœur des priorités à réaliser, et ils ont mis l'accent sur l'enrichissement de l'expérience client. C'est exactement ce que la société québécoise est en droit d'attendre de la CCQ. Ils ont aussi considéré avec sagesse le contexte de diminution de l'activité de construction au Québec et aligné les objectifs organisationnels de la CCQ pour permettre à l'organisation d'y faire face résolument.

Ce plan représente une base solide pour l'avenir de la CCQ et celui de l'industrie dans son ensemble. Je reprends à mon compte notre nouvelle vision et je m'engage à tout mettre en œuvre pour que la CCQ soit effectivement une présence constructive dans le monde de la construction et un partenaire de confiance à l'échelle du Québec.

Diane Lemieux



UN PLAN STRATÉGIQUE CONSTRUCTIF POUR L'AVENIR

Le Plan stratégique 2015-2019 de la Commission de la construction du Québec (CCQ) lui permet de faire face aux défis des prochaines années. Le contexte économique s'annonce fragile, d'ici 2019. Il faut donc que la CCQ soutienne l'industrie de la construction, qui compose avec un ralentissement, tout en gérant à l'interne les conséquences budgétaires de la diminution des revenus que signifie cette baisse de l'activité.

On prévoit des transformations dans la composition de la main-d'œuvre de l'industrie. Ainsi, la clientèle de l'organisme va changer et manifestera de nouvelles exigences. Les normes et pratiques du monde de la construction sont aussi appelées à être modifiées. La CCQ souhaite prendre la mesure de ces phénomènes et agir en conséquence, selon les besoins de l'industrie.

Le Plan stratégique s'inscrit aussi dans la foulée des préoccupations des dernières années concernant l'intégrité de l'industrie de la construction, ainsi que des changements législatifs qui sont venus modifier à la fois la gouvernance de la CCQ et certaines des façons de faire historiques de l'industrie, notamment en matière de « placement de main-d'œuvre ». Ces changements ont aujourd'hui une incidence importante dans le quotidien des travailleurs, des entrepreneurs et des associations qui les représentent.

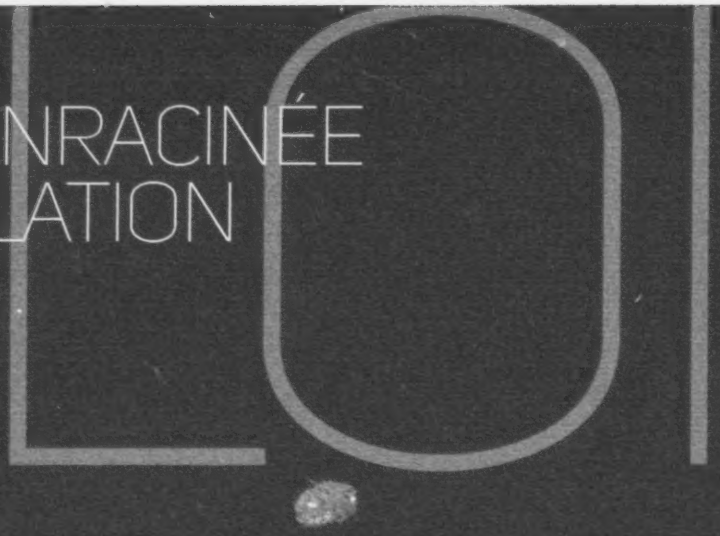
Le caractère public des actes de collusion, corruption, intimidation et autres malversations dans le secteur de la construction a engendré des impressions qui sont susceptibles de causer préjudice à une majorité à cause d'une minorité. Dans ce contexte, la CCQ doit évidemment continuer de remplir les mandats qui lui sont confiés, tout en visant les plus hautes normes d'intégrité.

Pour garder le cap sur des priorités qui répondent à ses enjeux d'aujourd'hui et centrer ses actions sur la réalisation de ses mandats ainsi que la satisfaction de ses clientèles, la CCQ s'est ainsi lancée dans un vaste processus de réflexion et d'analyse. Cet exercice réfléchi a donné lieu à la définition de sa **vision** pour l'avenir et à l'identification de **priorités**, soutenues par des **stratégies** précises.

Tous les acteurs pertinents ont été interpellés, dans le cadre de cet exercice. Le Conseil d'administration de la CCQ, en tant qu'architecte de ce document, a sollicité l'apport du personnel de la CCQ, des membres du Comité sur la formation professionnelle de l'industrie de la construction (CFPIC) et du Comité des avantages sociaux (CAS) ainsi que des représentants des associations patronales et syndicales. Des sondages auprès des travailleurs et travailleuses, de même que chez les employeurs de l'industrie, ont aussi permis de mieux cerner leurs attentes vis-à-vis de la CCQ.

L'ensemble de ces données a servi l'exercice de planification stratégique dont vous avez le résultat entre les mains.

UNE MISSION ENRACINÉE DANS LA LÉGISLATION QUÉBÉCOISE



La Commission de la construction du Québec est l'organisme auquel le gouvernement a confié la responsabilité de la mise en œuvre de la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction* (Loi R-20) et des règlements qui s'y rattachent.

En tant qu'organisme au service des travailleurs et des employeurs de l'industrie de la construction et responsable de l'administration de programmes qui leur sont destinés, la CCQ doit :

Administrer les régimes d'avantages sociaux négociés dans le cadre des conventions collectives sectorielles et assurer leur développement.

Administrer les fonds qui lui sont confiés de façon à favoriser la pérennité des programmes qu'ils soutiennent.

Satisfaire les besoins de main-d'œuvre et **maintenir ses compétences** à un niveau élevé.

Offrir un service de référence de main-d'œuvre.

R-20

En tant qu'organisme visant la conformité de l'industrie de la construction, la CCQ doit :

Assurer le respect des conventions collectives sectorielles des travailleurs et travailleuses de l'industrie de la construction assujettie à la Loi R-20 et à sa réglementation.

Lutter contre le travail non déclaré, en vue de favoriser une concurrence loyale entre les entrepreneurs de l'industrie.

Collaborer aux efforts de prévention et de lutte contre la corruption et à l'application des lois fiscales dans l'industrie de la construction.

La CCQ doit donc réaliser une mission à deux volets distincts qui reflète l'évolution du cadre législatif québécois relativement à l'industrie de la construction.

UNE VISION PORTEUSE

La Commission de la construction du Québec a renouvelé la vision qu'elle porte sur la réalisation de sa mission. Il s'agit de la pierre angulaire de sa réflexion. En peu de mots, cette vision donne le ton au Plan stratégique.

LA CCQ,
UNE PRÉSENCE CONSTRUCTIVE
UN PARTENAIRE DE CONFIANCE

UNE PRÉSENCE CONSTRUCTIVE

La CCQ se veut une organisation rassembleuse, au carrefour de tout ce qui touche la construction au Québec. Pour la CCQ, une présence constructive, c'est une présence structurante, organisée, planifiée. Les responsabilités de l'organisme ont des effets chez les donneurs d'ouvrage, aussi bien que chez les entrepreneurs, travailleurs, ou encore chez les firmes d'ingénieurs et d'architectes.

La CCQ soutient le développement de l'industrie de la construction. Elle vise davantage de conformité, une responsabilisation accrue de tous les acteurs et une amélioration constante de la performance. La CCQ, déjà incontournable au sein de l'industrie, souhaite contribuer à l'essor de cette dernière, à la rendre toujours plus compétente, innovante et responsable. Elle a à cœur le maintien d'un climat sain sur les chantiers de construction québécois, le respect des droits.

UN PARTENAIRE DE CONFIANCE

Un partenaire de confiance, la CCQ travaille en collaboration avec les associations patronales et syndicales, ainsi qu'avec l'ensemble des organisations publiques et privées reliées à l'industrie de la construction. On peut s'appuyer sur elle pour favoriser les changements positifs dans ce secteur. La CCQ est une organisation rigoureuse, qui s'inscrit en complémentarité de ses partenaires, sans se substituer à ceux-ci.

À l'échelle individuelle, chaque employé de la CCQ se positionne comme un partenaire de confiance, selon ses responsabilités, envers les différentes clientèles de l'organisme.

LA CCQ SERA UNE PRÉSENCE CONSTRUCTIVE EN :

- soutenant la conformité de l'industrie;
- proposant des normes et pratiques mieux adaptées;
- visant un paritarisme constructif avec les associations de l'industrie;
- visant une expérience client enrichie;
- devenant plus performante et plus mobilisée.

LA CCQ SERA UN PARTENAIRE DE CONFIANCE PARCE QU'ELLE :

- administrera avec rigueur les sommes que l'industrie lui confie;
- se tiendra à l'avant-garde de l'industrie de la construction;
- luttera avec vigueur contre les comportements inadéquats;
- instaurera le dialogue avec toutes les parties prenantes;
- abordera les sujets difficiles avec courage;
- communiquera avec transparence et cohérence, parlera des succès de l'industrie.

LA CCQ SERA UNE PRÉSENCE CONSTRUCTIVE ET UN PARTENAIRE DE CONFIANCE AUPRÈS :

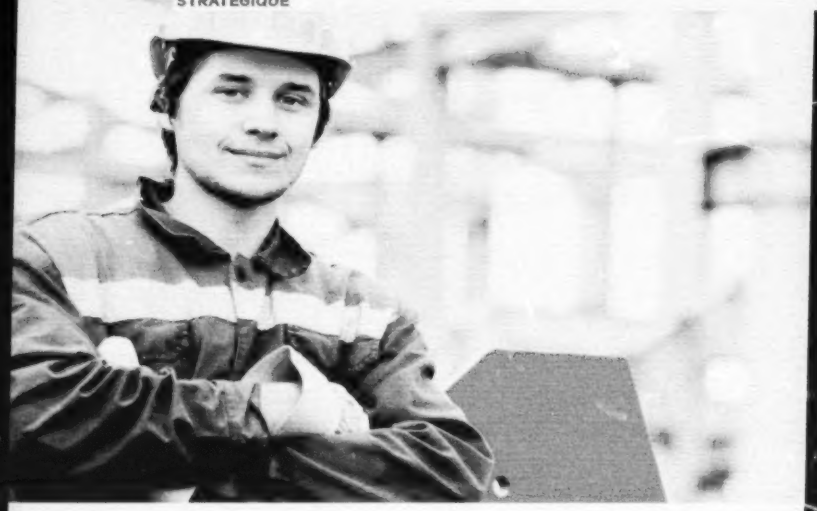
- des travailleurs et entrepreneurs en construction;
- des associations de travailleurs et d'employeurs;
- des donneurs d'ouvrage;
- des autres organismes de surveillance;
- des ministères et agences gouvernementales;
- du grand public.

LEADERSHIP

INTÉGRITÉ

LES VALEURS DE L'ORGANISATION

En plus d'avoir développé une vision renouvelée, la CCQ a également choisi de promouvoir quatre valeurs. Il s'agit de valeurs phares qui visent la progression de l'organisme au cours des cinq prochaines années; elles sont le reflet de ses enjeux actuels.



QUALITÉ

LEADERSHIP

La CCQ exerce une influence proactive afin de favoriser l'évolution de l'industrie de la construction au Québec. Le leadership positif est au centre de ses actions.

INTÉGRITÉ

La CCQ et son personnel doivent agir de manière éthique, honnête et transparente lors de toute prise de décision et dans toutes leurs actions.

RESPECT

QUALITÉ

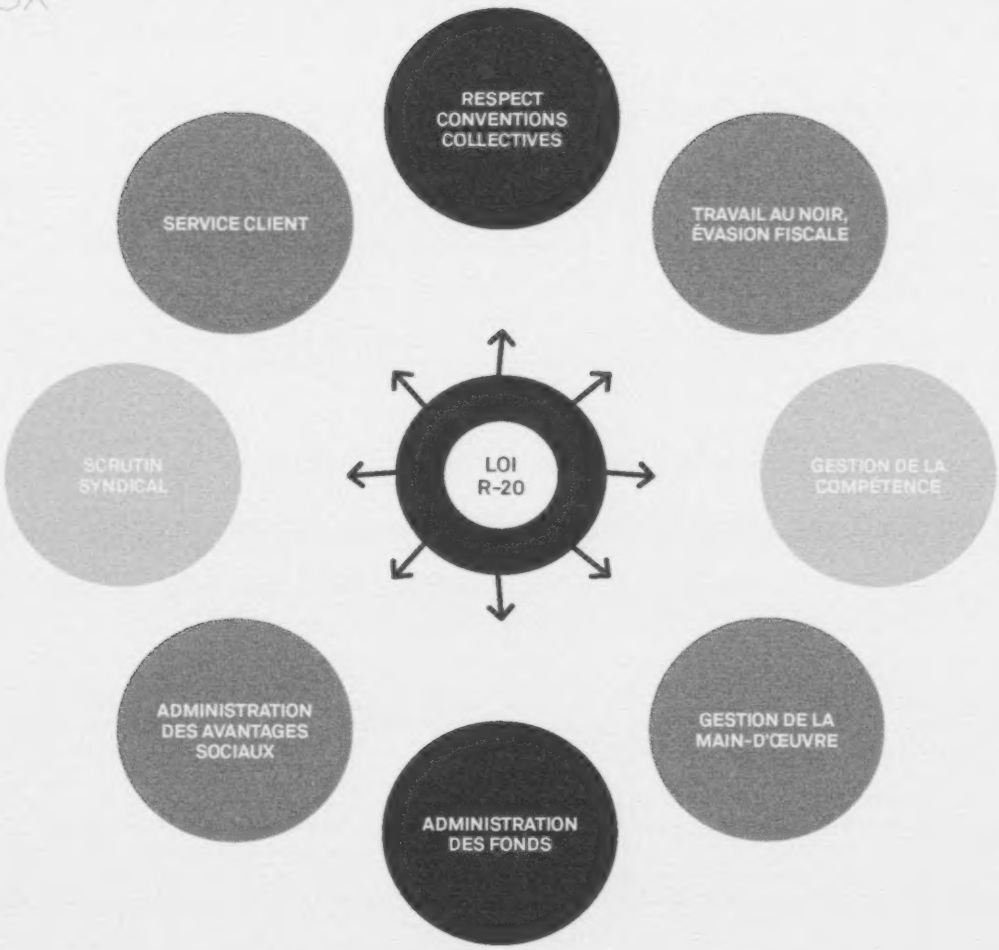
La CCQ agit avec compétence et rigueur. Elle est soucieuse de la qualité des services qu'elle rend à sa clientèle et au grand public. La CCQ assure la confidentialité des renseignements sous sa responsabilité.

RESPECT

La CCQ prône une attitude ouverte, attentive, diligente et non discriminatoire à l'égard de toute personne avec qui elle est appelée à interagir.

LA CCQ EN BREF

UN ORGANISME AUX MULTIPLES CHAPEAUX



Une illustration des volumes annuels

RESPECT DES CONVENTIONS COLLECTIVES	7 000 plaintes de salaire et chantiers traitées 25 M $ en réclamation Interprétation des conventions collectives dans l'industrie de la construction
TRAVAIL AU NOIR, ÉVASION FISCALE	35 000 visites de chantiers 1 500 interventions aux livres des entreprises 15 000 poursuites pénales acheminées au Directeur des poursuites criminelles et pénales (DPCP)
GESTION DE LA COMPÉTENCE	Formation pour le perfectionnement de la main-d'œuvre 21 000 participants 12 000 examens administrés 33 M $ investis dans les frais directs à la formation
GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	23 000 certificats de compétence émis 10 000 admissions aux examens de qualification Gestion des 260 bassins régionaux de main-d'œuvre
ADMINISTRATION DES FONDS	Fiduciaire de près de 20 G $ Un régime supplémentaire de rentes, des régimes d'assurances, 9 fonds en fidéicommis (formation, congés payés, etc.)
ADMINISTRATION DES AVANTAGES SOCIAUX	140 000 assurés et 160 000 personnes à charge Assurance vie : 12 M $ en prestations versées annuellement Assurance maladie : 310 M $ en indemnisation Assurance invalidité : 26 M $ en prestations Régime de retraite multi-employeurs 406 000 participants 700 M $ en rentes versées 86 000 rentiers
SCRUTIN SYNDICAL	Gestion du scrutin syndical auprès de tous les travailleurs de l'industrie
SERVICE CLIENT	2 M de transactions avec la clientèle 5 M de visiteurs sur son site Web

Tous ces rôles coexistent dans un organisme autofinancé, avec une structure décisionnelle où collaborent syndicats, associations patronales, représentants indépendants et représentants gouvernementaux.

UNE ORGANISATION À L'ÉCHELLE DU QUÉBEC

1 080 employés

Siège social à Montréal et 9 bureaux régionaux

25 métiers et 6 occupations spécialisées

158 000 travailleurs et leur famille

26 000 entreprises de construction dans quatre secteurs d'activité

- 83 % comptent
- 5 travailleurs ou moins

Une référence sur l'activité de l'industrie notamment grâce aux rapports mensuels fournis depuis près de 40 ans (350 000 rapports mensuels en 2014)

LES FACTEURS D'INFLUENCE

LE REGARD DES QUÉBÉCOIS SUR L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION EN 2014

Le contexte des récentes années a modifié le regard que la société québécoise porte sur l'industrie de la construction. Pour mieux comprendre ce phénomène, la CCQ a sondé les Québécois.

La première question posée aux répondants, très simple, était la suivante : *Quelle est votre opinion générale de l'industrie de la construction ?*

QUELLE EST VOTRE OPINION GÉNÉRALE DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION ? DIRIEZ-VOUS QUE VOUS EN AVEZ UNE OPINION...

Base : Tous les répondants (n = 1001).
Source : Sondage Léger Marketing réalisé pour la CCQ, février 2014.

Sans surprise, on constate que les événements publics et médiatiques ont entaché la réputation de l'industrie. Ainsi, 25 % de la population disent avoir une opinion très positive ou plutôt positive de l'industrie, comparativement à 67 % de la population, qui ont une opinion plutôt ou très négative.

Ce facteur d'influence pousse la CCQ à se donner des priorités claires qui visent le rétablissement de la probité de l'industrie de la construction au Québec. Il s'agit d'un ouvrage auquel la CCQ entend travailler tout au long des cinq prochaines années, une condition sine qua non pour que l'industrie jouisse à nouveau d'un solide lien de confiance avec la société québécoise.

UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE QUI INCITE À LA PRUDENCE

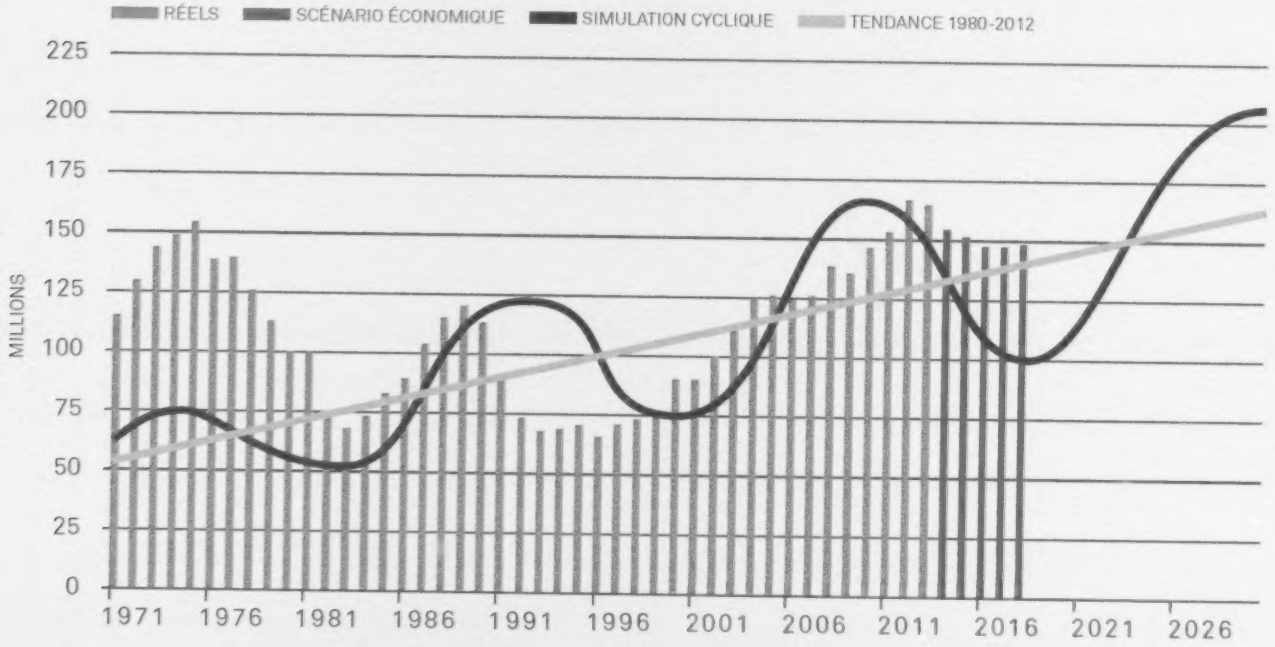
Après plus de 17 années de croissance quasi continue ayant porté le volume de travail à un record de 165 M d'heures travaillées enregistrées à la CCQ en 2012, l'année 2013 a marqué un premier véritable repli annuel d'activité, qui s'est confirmé en 2014. Le volume de travail a diminué de 6,5 % en 2013, comparativement à 2012.

Si l'activité en construction demeure relativement élevée pour la période du plan stratégique, on ne pourra compter à l'avenir sur la vigoureuse croissance des années passées. L'industrie vient d'entamer un cycle baissier. Il faut garder à l'esprit que l'industrie de la construction fonctionne de manière historiquement très cyclique. L'environnement économique incite donc à la prudence.

Considérant que le financement de la CCQ provient presque exclusivement des employeurs et de la main-d'œuvre de l'industrie, ces derniers ayant fourni approximativement 96 % des revenus de l'organisation en 2013 et 2014, la prudence budgétaire est de mise.

Dans ce contexte fragile, la CCQ doit aussi assurer la santé financière et la pérennité des multiples fonds d'industrie dont elle est fiduciaire. De plus, ces facteurs économiques poussent la CCQ à agir avec précaution lorsqu'elle joue son rôle de gestion de la main-d'œuvre. En effet, en situation de décroissance, l'accès à l'industrie par de nouveaux travailleurs et de nouvelles travailleuses devient un enjeu important en raison de ses possibles effets sur le niveau d'emploi des travailleurs actifs.

HEURES RAPPORTÉES À LA CCQ



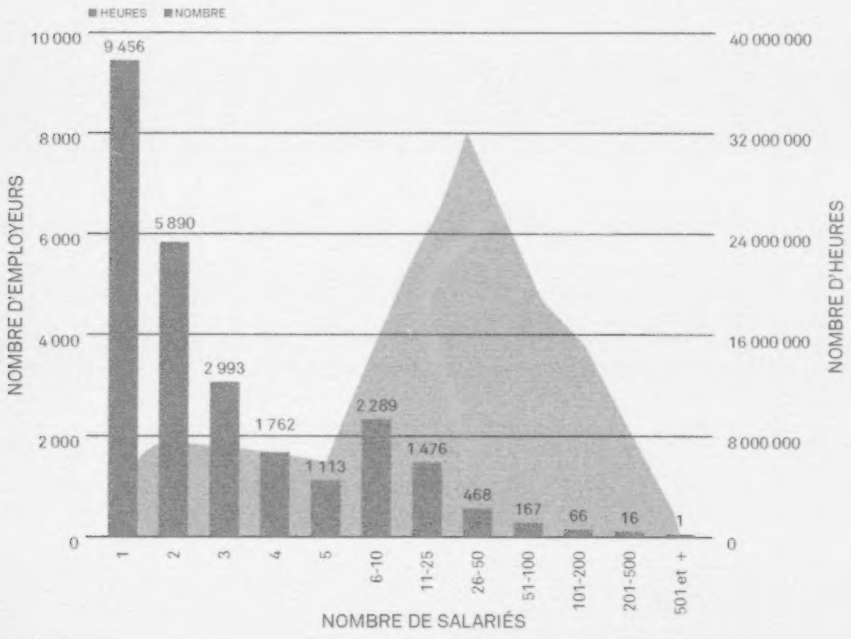
UNE CLIENTÈLE QUI CHANGE DE VISAGE

En plus de faire face à une activité économique fragile, la CCQ devra aussi composer avec une clientèle dont le visage est appelé à continuer de se modifier.

LES TRAVAILLEURS EN 2019

- Toujours plus de 155 000, soit à peine moins que leur nombre en 2013;
- Croissance du groupe des 55 ans et plus;
- Moins de besoins de main-d'œuvre, pénuries moins criantes :
  - Les diplômés des centres de formation professionnelle (DEP) pourront subvenir à la majorité des besoins de l'industrie,
  - Rareté chez les groupes habituels de recrutement (masculin, 25 à 35 ans, francophone);
- Moins de perfectionnement obligatoire, plus de perfectionnement volontaire;
- Préoccupation quant à la stabilité d'emploi en période de ralentissement économique.

RÉPARTITION DES HEURES TRAVAILLÉES SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES



LES EMPLOYEURS EN 2019

- Nombre en diminution, mais comparable aux 25 700 employeurs actifs en 2013;
- Régression chez les employeurs des secteurs résidentiel, institutionnel et commercial comptant peu de salariés;
- Augmentation du nombre d'employeurs plus imposants des secteurs industriel et du génie civil et de la voirie;
- Activité plus concentrée parmi quelque 4 500 grands employeurs réalisant 80 % des travaux de construction.

QUELQUES INDICATEURS D'ACTIVITÉ

	2005	2009	2013	2017 prospective
SALARIÉS ACTIFS SUR LES CHANTIERS	**133 395**	**145 857**	**161 468**	**158 000**
Avec diplôme d'études professionnelles (DEP) %	25 429 19 %	36 358 25 %	49 320 31 %	56 000 36 %
55 ans et plus %	16 149 12 %	18 781 13 %	23 373 14 %	26 000 16 %
Départs annuels de salariés de 55 ans et plus	1 674	2 127	2 523	3 000
Nouveaux salariés actifs	14 082	11 809	5 701	11 000
Avec diplôme d'études professionnelles (DEP)	3 695	4 027	4 966	5 000
Participants au perfectionnement	14 205	21 961	19 232	n.d.
Examens de qualification provinciale administrés	9 357	11 706	12 146	n.d.
RENTIERS ADMISSIBLES AU RÉGIME DE RETRAITE DE L'INDUSTRIE	**73 431**	**78 578**	**85 756**	**93 000**
EMPLOYEURS ACTIFS SUR LES CHANTIERS	**22 301**	**24 251**	**25 697**	**24 000**
Mouvements de main-d'œuvre (embauches et fins d'emploi)	205 347	224 531	269 706	263 000

En somme, de 2015 à 2019, la clientèle ne sera pas significativement moindre qu'en 2013-2014, mais elle sera quelque peu différente : plus âgée, plus scolarisée, plus préoccupée par la recherche d'emploi et par les exigences de conformité.

Ces changements ne signifient pas moins de services à rendre.

LES ENJEUX, LES PRIORITÉS ET LES STRATÉGIES

Voici les principaux enjeux que la CCQ a déterminés et les priorités et stratégies qui en découlent.

Cinq enjeux majeurs :

1/ Une application rigoureuse et impartiale de la Loi R-20 et des normes et pratiques adaptées au marché du travail;

2/ De la clarté et une vision partagée du rôle et des responsabilités des associations syndicales et patronales au sein de la CCQ et de sa gouvernance;

3/ Des clients confiants et satisfaits;

4/ Une agilité organisationnelle et une saine situation financière;

5/ Des employés mobilisés.

La CCQ répond à chaque enjeu en proposant l'atteinte d'une **priorité** ciblée, en déterminant une série de **stratégies** pour chaque priorité et en déclinant chaque stratégie en **actions** précises.

Les trois premiers enjeux appellent des priorités qui sont en lien direct avec l'accomplissement de la mission de la CCQ auprès de ses partenaires et clientèles. Les deux autres interpellent davantage l'organisation elle-même et commandent des priorités qui soutiendront la réalisation de l'ensemble du Plan stratégique.

L'atteinte des priorités sera évidemment mesurée grâce à des indicateurs de performance propres à l'évaluation des effets des stratégies déployées.

Le tableau suivant propose une synthèse des enjeux identifiés, des priorités qui en découlent et des stratégies qui seront mises en œuvre pour les réaliser.

ENJEUX

Une application rigoureuse et impartiale de la Loi R-20 et des normes et pratiques adaptées au marché du travail.

De la clarté et une vision partagée du rôle et des responsabilités des associations syndicales et patronales au sein de la CCQ et de sa gouvernance.

Des clients confiants et satisfaits.

Une agilité organisationnelle et une saine situation financière.

Des employés mobilisés.

PRIORITÉS

Agir pour accroître la conformité et améliorer les normes et pratiques.

Agir pour un paritarisme contributif et une saine gouvernance.

Améliorer l'expérience client.

Améliorer la performance.

Mobiliser les employés par l'engagement.

STRATÉGIES

Intensifier et diversifier les stratégies et interventions pour une concurrence loyale et des changements de comportements durables.

Agir pour un climat sain sur les chantiers de construction.

Entreprendre une réforme réglementaire et de nouvelles façons de faire afin de moderniser, notamment les régimes de gestion de la main-d'œuvre, de qualification professionnelle et d'avantages sociaux.

Définir une offre de services aux associations syndicales et patronales, dans le respect des règles, en misant sur le dialogue.

Accompagner les comités paritaires dans la clarification et l'exercice de leurs rôles, responsabilités et marges de manœuvre.

Déployer des moyens novateurs pour améliorer les connaissances et les pratiques de bonne gouvernance.

Assurer la satisfaction de la clientèle en misant sur la connaissance globale du client.

Améliorer l'offre de services en misant sur les technologies.

Miser sur la transparence dans les engagements envers les clientèles et la qualité de l'information disponible.

Réaliser des communications cohérentes, accessibles et fiables.

Mesurer les coûts de revient des services et assurer un contrôle serré des dépenses.

Réaliser un portefeuille de projets porteurs de bénéfices, rénover les infrastructures de technologies de l'information et améliorer la gestion de projets.

Améliorer les processus critiques.

Gérer la transformation et la capacité organisationnelle.

Poursuivre la qualité du recrutement et miser sur le développement des compétences organisationnelles.

Soutenir les gestionnaires dans le déploiement de stratégies de mobilisation.

Engager le personnel dans l'amélioration des façons de faire.

Contribuer à une dynamique collaborative dans les relations de travail.

Offrir un milieu de travail sain.

ENJEU

Application rigoureuse et impartiale
de la Loi R-20 et des normes et pratiques
adaptées au marché du travail

LA PRIORITÉ

AGIR POUR ACCROÎTRE LA CONFORMITÉ ET AMÉLIORER LES NORMES ET PRATIQUES

TROIS STRATÉGIES

1/
Intensifier et diversifier les stratégies et interventions pour une concurrence loyale et des changements de comportement durables.

2/
Agir pour un climat sain sur les chantiers de construction.

3/
Entreprendre une réforme réglementaire et de nouvelles façons de faire afin de moderniser, notamment les régimes de gestion de la main-d'œuvre, de qualification professionnelle et d'avantages sociaux.

C'est à la CCQ que revient la mission d'assurer une application juste, rigoureuse et impartiale de la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction*, communément appelée « Loi R-20 ». La CCQ exerce ses responsabilités d'organisme de vigie et d'enquête, notamment dans l'application des conventions collectives, dans le contrôle de l'encaissement des cotisations et des prélèvements, dans l'établissement et l'application des normes relatives à l'embauche et à la mobilité de la main-d'œuvre, dans l'organisation du scrutin syndical et dans l'élimination de tout travail non déclaré et la lutte à la corruption. Une application rigoureuse et impartiale de la règlementation favorise la concurrence loyale et la conformité de l'industrie.

Évidemment, le contexte actuel génère des préoccupations importantes en ce qui concerne les organismes d'enquête et de vigie qui voient à l'application des règles dans l'industrie de la construction. La CCQ se mobilise pour améliorer la conformité avec ses partenaires, dont la RBQ, la CSST et l'Autorité des marchés financiers, mais aussi l'Agence du revenu, l'UPAC et les autres corps policiers, pour ne nommer que ceux-ci.

UNE PROBITÉ À RECONSTRUIRE

Les problèmes de probité soulevés dans l'industrie de la construction sont nombreux : la corruption et la collusion dans l'octroi des contrats publics, l'infiltration du crime organisé, les malversations à l'intérieur de certaines entités syndicales, l'intimidation, etc.

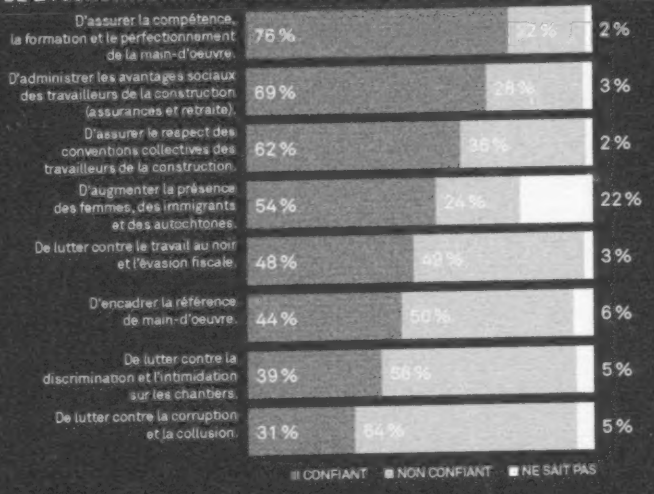
Un récent sondage pour le compte de la CCQ démontre que les travailleurs et les employeurs de la construction nourrissent de grandes inquiétudes quant à la probité de leur industrie. Les trois quarts des travailleurs se disent préoccupés par les allégations de malversation et de collusion. De plus, près du quart indique avoir déjà été victime d'intimidation. La moitié des travailleurs croit que le principal enjeu auquel la CCQ doit s'attaquer en priorité est le respect des conventions collectives, mais, tout comme les employeurs, ils jugent que la corruption et la collusion doivent aussi faire partie des priorités de l'organisation.

Le diagnostic que nous posons sur la situation porte à croire que les questions soulevées dans le sondage sont liées les unes aux autres et doivent être prises de front. Dans le respect de ses responsabilités, la CCQ doit être le leader en matière de probité et travailler de concert avec l'ensemble de l'industrie pour contrer ces phénomènes négatifs. Par exemple, assurer une concurrence loyale, renforcer les règles d'embauche et veiller sur une qualification professionnelle adéquate de la main-d'œuvre sont autant de façons de contribuer à une industrie saine.

L'objectif est évidemment d'assainir les pratiques afin de rétablir la confiance envers un secteur d'activité incontournable dans l'économie du Québec.

TRAVAILLEURS

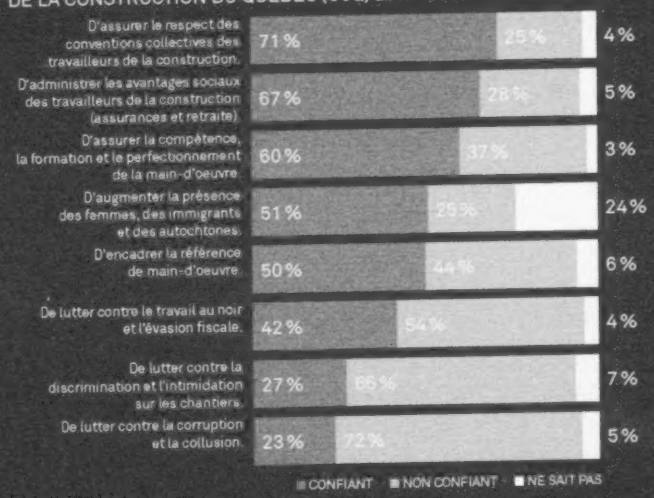
DANS QUELLE MESURE FAITES-VOUS CONFIANCE À LA COMMISSION DE LA CONSTRUCTION DU QUÉBEC (CCQ) LORSQU'IL EST QUESTION...



Base : Tous les travailleurs (n = 1 256).
Source : Sondage Léger Marketing réalisé pour la CCQ, février 2014.

EMPLOYEURS

DANS QUELLE MESURE FAITES-VOUS CONFIANCE À LA COMMISSION DE LA CONSTRUCTION DU QUÉBEC (CCQ) LORSQU'IL EST QUESTION...



Base : Tous les employeurs (n = 721).
Source : Sondage Léger Marketing réalisé pour la CCQ, février 2014.

1/ INTENSIFIER ET DIVERSIFIER LES STRATÉGIES ET INTERVENTIONS POUR UNE CONCURRENCE LOYALE ET DES CHANGEMENTS DE COMPORTEMENT DURABLES

Que l'industrie de la construction soit perçue comme un terreau fertile pour le travail au noir et l'évasion fiscale ne date pas d'hier. Le gouvernement a d'ailleurs réagi à cette situation de façon répétée en modifiant la Loi R-20*. Déjà au milieu des années 1990, on précisait que la CCQ devait collaborer à l'application des lois fiscales. Au fil des ans, le législateur a répété son message : l'industrie de la construction doit s'occuper des problèmes qui la touchent, et la CCQ joue un rôle prépondérant à cet égard.

Les travailleurs et employeurs de la construction estiment eux-mêmes à plus de 30 % la proportion de travail au noir et l'évasion fiscale dans la construction.

La lutte à l'évasion fiscale se heurte à des stratagèmes de plus en plus complexes, ce qui exige une constante adaptation des activités d'inspection et d'enquête de la CCQ. En effet, des phénomènes bien documentés en lien avec l'application des conventions collectives et la non-détention de certificats de compétence ou de licences d'entrepreneurs – ce que les inspecteurs et enquêteurs de la CCQ sont à même d'observer – constituent des indicateurs de situations potentiellement encore plus graves. On parle alors de fausse facturation, de sous-traitance à outrance, etc. C'est en s'attaquant aux stratagèmes qui engendrent de la concurrence déloyale que la CCQ joue pleinement son rôle.

Pour de nombreux contrevenants, la crainte d'être sanctionnés par la CCQ est nettement inférieure aux bénéfices perçus de ne pas se conformer à la réglementation. La CCQ vise donc l'intensité dans ses actions afin d'obtenir des résultats significatifs et durables.

La stratégie déployée consiste à continuer de diversifier les interventions de la CCQ en matière d'inspection et d'enquête. L'objectif poursuivi est de devenir moins prévisible et d'augmenter la portée des vérifications et des enquêtes.

SUR LA PÉRIODE DU PLAN STRATÉGIQUE, LA CCQ AGIRA POUR :

- Augmenter la proportion des heures déclarées en proportion des investissements.
- Documenter le phénomène de la récidive et s'y attaquer.
- Intensifier l'utilisation de l'ensemble de ses pouvoirs.
- Améliorer l'utilisation des différentes sources de renseignement internes et externes.

*Voir graphique page 24.

2/ AGIR POUR UN CLIMAT SAIN SUR LES CHANTIERS DE CONSTRUCTION

Le rôle de surveillance de la CCQ touche le comportement des individus sur les chantiers, qu'ils soient travailleurs, employeurs, représentants syndicaux ou patronaux – ces comportements sont le matériau de base avec lequel se construit le climat de travail dans l'industrie. La construction est reconnue comme un milieu difficile et exigeant. Il s'agit d'une industrie où la précarité d'emploi, les fluctuations économiques et la course aux contrats peuvent donner lieu à des tactiques d'intimidation.

Même si l'intimidation et la discrimination ne concernent pas tous les chantiers, elle prend néanmoins une proportion préoccupante : près du quart des travailleurs et des employeurs indiquaient, au début de 2014, avoir déjà été victimes d'intimidation[1]. De plus, lorsqu'ils sont touchés, la plupart ne portent pas plainte, car ils craignent des représailles ou n'ont pas confiance dans les processus de recours officiels.

Dans les prochaines années, la CCQ s'engage à tout mettre en œuvre pour mieux comprendre les enjeux entourant le climat de travail négatif dans l'industrie, notamment la mécanique de l'intimidation et de la discrimination sur les chantiers, et faciliter le processus de dénonciation. En effet, il s'agit d'une problématique dont on mesure mal les causes et il est possible que les recours existants ne permettent pas de défendre adéquatement les victimes de ces actes.

Au cours des prochaines années, la CCQ aura augmenté l'efficacité des recours pour les personnes victimes de situations d'intimidation ou de discrimination et aura engagé toute l'industrie à y contribuer.

SUR LA PÉRIODE DU PLAN STRATÉGIQUE, LA CCQ AGIRA POUR :

- Augmenter la confiance des plaignants envers les recours en matière d'intimidation et de discrimination.
- Favoriser les signalements et dénonciations reliés à l'intimidation ou à la discrimination.

[1]Source : Sondage Léger Marketing réalisé pour la CCQ, février 2014.

3/ ENTREPRENDRE UNE RÉFORME RÉGLEMENTAIRE ET DE NOUVELLES FAÇONS DE FAIRE AFIN DE MODERNISER, NOTAMMENT LES RÉGIMES DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE, DE QUALIFICATION PROFESSIONNELLE ET D'AVANTAGES SOCIAUX

La CCQ est responsable de l'application de quelque 25 règlements, qui portent sur des sujets aussi diversifiés que l'embauche, la mobilité, les certificats de compétence, la formation professionnelle de la main-d'œuvre et les avantages sociaux. Cet important corpus réglementaire a une influence marquée sur une grande variété d'éléments qui définissent en partie la qualité des ouvrages de construction au Québec, les conditions de travail de base de l'industrie, les tâches accomplies par les travailleurs, les coûts du bâti, les responsabilités des entreprises, etc.

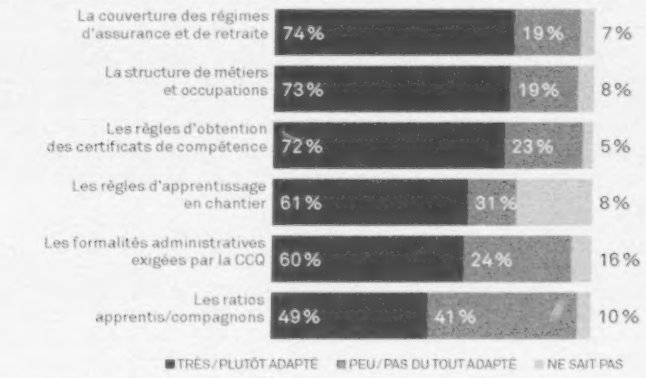
Dans la plupart des cas, le gouvernement du Québec est décisionnel sur la modification des règlements qui régissent l'industrie. Par contre, c'est au Conseil d'administration de la CCQ qu'il revient de proposer les changements appropriés aux textes réglementaires. Il s'agit d'un pouvoir déterminant à la faveur de l'évolution de l'industrie. Le contexte d'affaires des entreprises de construction se transforme, tout comme les façons de travailler des gens de métier. L'entreprise qui souhaite demeurer concurrentielle et qui vise l'innovation en 2015 a probablement des besoins différents que celle qui souhaitait la même chose il y a 10 ans. Il est donc nécessaire de doter l'industrie de normes qui reflètent sa réalité au sens large.

Pour la CCQ, il est aussi évident que plus les normes correspondent aux exigences actuelles des chantiers de construction du Québec, plus il est facile d'en assurer une saine application.

Bien que les travailleurs trouvent en général satisfaisantes les différentes règles existantes, plusieurs constatent que les règles d'apprentissage, les formalités administratives et les ratios apprentis/compagnons sont peu ou pas du tout adaptés au marché du travail actuel. Les employeurs sont encore plus critiques sur ces points, mais aussi sur la structure des métiers et les règles d'obtention des certificats de compétence.

TRAVAILLEURS

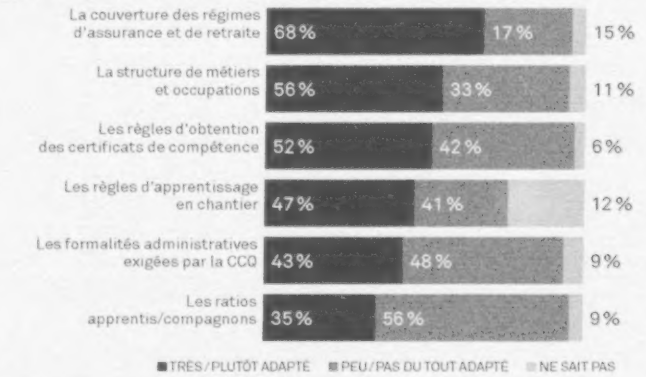
DANS QUELLE MESURE DIRIEZ-VOUS QUE CHACUN DES ÉNONCÉS CI-DESSOUS AYANT TRAIT AUX RÈGLES EXISTANTES DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION EST ADAPTÉ AU MARCHÉ DU TRAVAIL ACTUEL ?



Base : Tous les travailleurs (n = 1 256).
Source : Sondage Léger Marketing réalisé pour la CCQ, février 2014.

EMPLOYEURS

DANS QUELLE MESURE DIRIEZ-VOUS QUE CHACUN DES ÉNONCÉS CI-DESSOUS AYANT TRAIT AUX RÈGLES EXISTANTES DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION EST ADAPTÉ AU MARCHÉ DU TRAVAIL ACTUEL ?



Base : Tous les employeurs (n = 721).
Source : Sondage Léger Marketing réalisé pour la CCQ, février 2014.

Par ailleurs, certaines des normes et pratiques actuelles fonctionnent adéquatement. Il faut toutefois déployer des efforts pour en maximiser les effets positifs. On pense notamment à la délivrance des certificats de compétence et aux différents régimes d'avantages sociaux.

Dans cette optique, la CCQ s'engage à entreprendre une réforme règlementaire afin de mieux arrimer les exigences imposées aux travailleurs et employeurs avec le monde de la construction tel qu'il est aujourd'hui constitué.

Un des éléments centraux de l'évolution des normes concerne la diversité de la main-d'œuvre dans l'industrie. En effet, l'évolution de la démographie du Québec va pousser l'industrie à s'ouvrir, entre autres, à la présence des femmes et des autochtones. En ce sens, le Programme d'accès à l'égalité pour les femmes vise notamment des changements règlementaires pour attirer des femmes vers les formations dans les métiers de la construction et pour favoriser leur maintien en emploi.

Du côté des façons de faire, la saine utilisation du Carnet référence construction pour régulariser les pratiques d'embauche doit se poursuivre, tout comme le recours au perfectionnement de la main-d'œuvre afin de favoriser la compétitivité de l'industrie.

Enfin, il faut également agir pour augmenter la prévention globale en matière de santé. Une approche préventionniste, par exemple grâce aux services d'aide de Médic Construction, améliore la santé de chacun et permet aussi de réduire les indemnisations requises.

SUR LA PÉRIODE DU PLAN STRATÉGIQUE, LA CCQ AGIRA POUR :

- Moderniser les règlements de l'industrie.
- Augmenter la proportion de femmes dans l'industrie à 3 %.
- Augmenter la proportion d'autochtones dans l'industrie à 1 %.
- Augmenter la proportion des salariés qui se perfectionnent grâce au Fonds de formation.
- Accroître le taux de pénétration du Carnet référence construction.
- Faciliter et promouvoir l'utilisation du Programme d'aide aux employés de l'industrie.

ENJEU

De la clarté et une vision partagée du rôle des associations syndicales et patronales au sein de la CCQ et de sa gouvernance

LA PRIORITÉ

AGIR POUR UN PARITARISME CONTRIBUTIF ET UNE SAINE GOUVERNANCE

TROIS STRATÉGIES

1/
Définir une offre de services aux associations syndicales et patronales, dans le respect des règles, en misant sur le dialogue.

2/
Accompagner les comités paritaires dans la clarification et l'exercice de leurs rôles, responsabilités et marges de manœuvre.

3/
Déployer des moyens novateurs pour améliorer les connaissances et les pratiques de bonne gouvernance.

La CCQ est une descendante des comités paritaires qui administraient le Décret de la construction. Ce décret était appliqué sur une base régionale jusqu'à ce que le gouvernement du Québec décide, en 1968, de créer un premier organisme provincial d'application des lois et des règlements pour l'industrie. L'objectif était de favoriser une saine gestion des relations de travail dans le monde de la construction.

Depuis cette époque, peu importe son appellation – CIC, OCQ, CCQ –, cet organisme veille à l'application des conventions collectives et au respect des lois et règlements, en plus de prendre en charge l'organisation du scrutin syndical. Avec le temps, les responsabilités qu'on lui confie ne cessent de s'élargir.

ÉVOLUTION DU CADRE LÉGISLATIF

La CCQ est aujourd'hui un « comité paritaire bonifié », un organisme dont la gouvernance doit permettre de concilier des rôles de natures différentes. Par conséquent, les rôles qui incombent aux joueurs de l'industrie (employeurs, travailleurs et leurs associations) varient-ils aussi en fonction des mandats de la CCQ. Selon le cas, une association représentative d'employeur peut être un partenaire pour orienter les régimes d'avantages sociaux, par exemple. Elle est une cliente lorsqu'elle demande des renseignements sur la perception de ses cotisations. Elle devient la mandataire d'un autre client lorsqu'elle souhaite obtenir des services pour un de ses membres. Elle peut même se transformer en contrevenante lorsque la CCQ recommande une poursuite pénale à son endroit. La CCQ adapte ses pratiques et son positionnement selon les mandats qu'elle remplit et le client qu'elle sert.

Pour assurer sa probité et sa réputation, la CCQ doit assurer la clarté à l'égard de sa gouvernance.

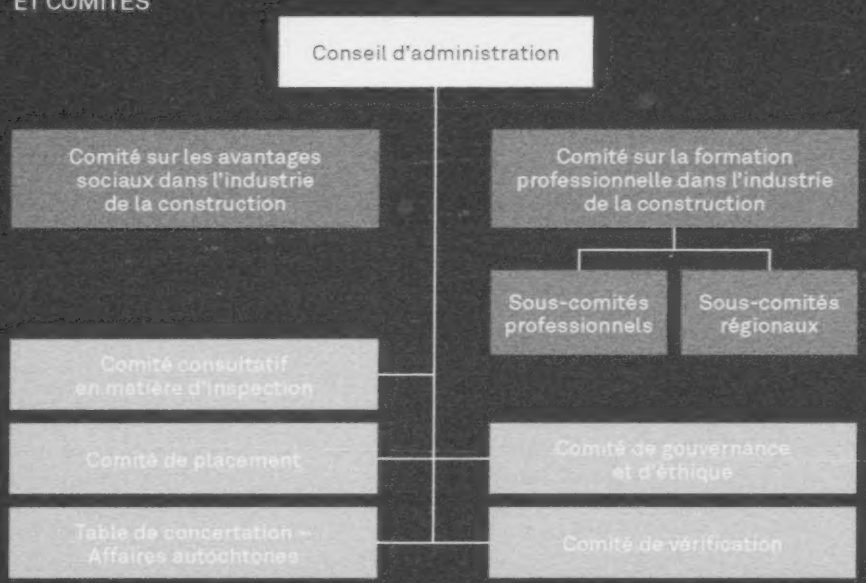
LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE

La structure de la CCQ repose sur son Conseil d'administration, formé de cinq représentants des associations patronales, cinq des associations syndicales, quatre indépendants, auxquels s'ajoute la présidente-directrice générale.

En plus de ce Conseil, il existe différents comités paritaires où sont représentées de manière égale les parties patronale et syndicale. Il s'agit des comités sur la formation professionnelle ou sur les avantages sociaux. La structure de la CCQ comprend également des comités restreints où les membres indépendants sont plus présents, comme le comité sur la gouvernance et l'éthique, ou le comité de vérification.

Les responsabilités de chaque comité et le rôle des partenaires doivent être bien exercés afin que la CCQ et sa clientèle bénéficient de la synergie nécessaire à son administration.

ORGANISATION ET COMITÉS



1/ DÉFINIR UNE OFFRE DE SERVICES AUX ASSOCIATIONS SYNDICALES ET PATRONALES, DANS LE RESPECT DES RÈGLES, EN MISANT SUR LE DIALOGUE

Les associations représentent leurs membres auprès de la CCQ dans différents dossiers. Elles ont aussi parfois le rôle de contributeur dans le travail que doit effectuer la CCQ pour faire évoluer les normes de l'industrie. L'exercice de ces deux rôles distincts requiert de la clarté et repose sur une offre de service bien établie.

Une telle offre de services n'existait pas, auparavant, ce qui ne favorise pas la compréhension des niveaux de relation adéquats que les employés de la CCQ peuvent et doivent entretenir avec les représentants des travailleurs et des employeurs.

L'offre de services sera le fruit d'un sain dialogue entre la CCQ et les associations représentatives, notamment dans le cadre des Forums sur le service à la clientèle et les communications qui ont été mis sur pied en 2014. L'objectif poursuivi est de définir ce que les associations sont en droit d'attendre de la CCQ, aussi bien en tant que clientes que lorsqu'elles représentent leurs membres individuels. Par ailleurs, cette offre de service doit aussi permettre à la CCQ de garantir le respect de la confidentialité des renseignements dans le cadre de la prestation de services.

2/ ACCOMPAGNER LES COMITÉS PARITAIRES DANS LA CLARIFICATION ET L'EXERCICE DE LEURS RÔLES, RESPONSABILITÉS ET MARGES DE MANŒUVRE

Les décisions de la CCQ ne doivent pas subir les influences indues de l'une ou l'autre des parties. Il en va de la crédibilité de l'organisation. Tel que l'illustre le prochain graphique, bien que de plus en plus d'employeurs croient, et à raison, que la CCQ répond d'abord aux besoins de l'industrie de la construction en général, il demeure qu'une proportion sensible d'entre eux croient que la CCQ répond d'abord aux besoins de groupes d'intérêt.

SELON VOTRE PERCEPTION, LA COMMISSION DE LA CONSTRUCTION DU QUÉBEC (CCQ) RÉPOND EN PRIORITÉ AUX BESOINS DE QUEL GROUPE ?

Base : Tous les répondants.
Source : Sondage Léger Marketing réalisé pour la CCQ, février 2014.

Le modèle de gouvernance de la CCQ établi en 2011 permet à la fois d'assurer une voix au chapitre à tous les joueurs de l'industrie dans des questions qui les concernent en raison de leur nature (ex. : avantages sociaux, formation) et de garantir l'indépendance de la CCQ dans les questions liées à son administration et aux activités liées à la conformité dans l'industrie.

Il n'est pas simple de départager qui doit être interpelé, et de quelle façon, dans l'évolution et la mise en œuvre des régimes complémentaires d'avantages sociaux, dans l'établissement des règles entourant l'utilisation des fonds de formation des salariés ou dans l'application des conventions collectives. Cette question est encore plus complexe lorsqu'il s'agit pour la CCQ d'exercer des responsabilités d'organisme de vigie et d'enquête ou dans l'évolution des normes de l'industrie. Dans tous les cas, les orientations définies dans les instances de la CCQ doivent être fondées sur les besoins de l'ensemble de l'industrie et non sur les intérêts de groupes d'influence.

3/ DÉPLOYER DES MOYENS NOVATEURS POUR AMÉLIORER LES CONNAISSANCES ET LES PRATIQUES DE BONNE GOUVERNANCE

La saine gouvernance au sein de la CCQ doit faire montre de beaucoup de souplesse et de rigueur. Le leadership exercé par le Conseil d'administration sert d'assise à la capacité d'action de la CCQ et il doit, en ce sens, toujours chercher à améliorer sa compétence, son expertise et son savoir-être.

Ce changement de culture organisationnelle requiert des efforts constants et une réelle volonté d'améliorer la performance de l'organisme. La CCQ entend miser sur des mécanismes concrets et systématiques de reddition de compte afin de favoriser la confiance dans l'industrie.

SUR LA PÉRIODE DU PLAN STRATÉGIQUE, LA CCQ AGIRA POUR :

- Respecter ses engagements dans le cadre du protocole de services établi auprès des associations patronales et syndicales.
- Augmenter le contrôle des risques critiques au sein de la CCQ.

ENJEU

Des clients confiants et satisfaits

LA PRIORITÉ

AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT

QUATRE STRATÉGIES

1/
Assurer la satisfaction de la clientèle en misant sur la connaissance globale du client.

2/
Améliorer l'offre de services en misant sur les technologies.

3/
Miser sur la transparence dans les engagements envers les clientèles et la qualité de l'information disponible.

4/
Réaliser des communications cohérentes, accessibles et fiables.

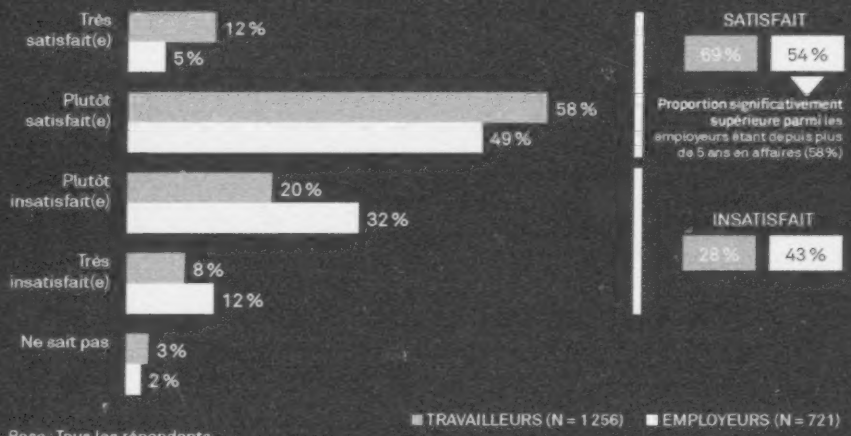
Les entreprises de construction, travailleurs, retraités, leurs familles et les associations qui les représentent interagissent quotidiennement avec la CCQ. Bref, les clients de la CCQ sont le tissu même dont est faite l'industrie.

Plusieurs équipes veillent à offrir des services personnalisés aux différentes clientèles de la CCQ. Parmi eux, en plus du personnel du service à la clientèle, on trouve des spécialistes de tous horizons, des formateurs aux actuaires, en passant par des enquêteurs, économistes ou professionnels en assurances. Chacun veille quotidiennement à trouver des méthodes et des moyens de servir les clients de la CCQ.

L'équipe du service à la clientèle de la CCQ gère chaque année près de 2 M de contacts clients et 5 M de personnes visitent le site Web. En soi, ce fort volume exige déjà un haut degré de professionnalisme afin d'assurer une réponse dans des délais acceptables. Par ailleurs, l'offre de services de la CCQ est très variée et d'un niveau de complexité élevé. On parle de délivrance de certificats de compétence, d'administration d'examens de qualification, d'envoi de chèques de vacances, de remboursement de frais de santé, de versement de rentes de retraite, de gestion de programmes de formation professionnelle, de la perception des cotisations et contributions patronales, de l'émission de lettres d'état de situation et de référence de main-d'œuvre, pour n'en nommer que quelques-uns.

Il découle de cette situation que l'expérience client peut varier selon la complexité des demandes et le niveau de maîtrise des connaissances et des processus par les employés de l'organisation. Malgré la forte proportion de clients qui se disent satisfaits de la qualité de ses services (près de 70 % des travailleurs et près de 55 % des employeurs), la CCQ vise à les améliorer.

DE FAÇON GÉNÉRALE, DANS QUELLE MESURE ÊTES-VOUS SATISFAIT(E) DES SERVICES OFFERTS PAR LA COMMISSION DE LA CONSTRUCTION DU QUÉBEC (CCQ)?



Base : Tous les répondants.
Source : Sondage Léger Marketing réalisé pour la CCQ, février 2014.

Un peu plus des deux tiers des travailleurs se disent satisfaits des services, mais chez les employeurs, cette proportion chute à un peu plus de la moitié. Il ressort du sondage mené en 2014 que la confiance des deux groupes à l'endroit de la CCQ est élevée en ce qui concerne ses responsabilités reliées à la prestation de services (formation, avantages sociaux), mais elle est moindre en ce qui a trait au contrôle de la conformité, à l'application des conventions collectives et de la réglementation, à la lutte au travail au noir, à la discrimination et à la corruption.

1/ ASSURER LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE EN MISANT SUR LA CONNAISSANCE GLOBALE DU CLIENT

Dans le but de faciliter les démarches des clients dans l'ensemble de ses services, la CCQ a besoin de prendre le virage vers une vision intégrée du client. Pour ce faire, elle doit développer une connaissance pointue de toutes les facettes de sa clientèle et des interactions entre les différents services rendus du point de vue de l'utilisateur.

Ceux et celles qui font appel aux services de la CCQ s'attendent à ce que l'ensemble des transactions dans leur dossier soit accessible à leur interlocuteur. Pour ce faire, la CCQ doit disposer d'une vue d'ensemble.

SUR LA PÉRIODE DU PLAN STRATÉGIQUE, LA CCQ AGIRA POUR :

- Augmenter la satisfaction globale des travailleurs et des employeurs.
- Améliorer sa connaissance de ses clientèles et de leurs interactions avec la CCQ.
- Gérer les dossiers clients de façon plus intégrée.
- Respecter les engagements en lien avec la Déclaration de service à la clientèle.

2/ AMÉLIORER L'OFFRE DE SERVICES EN MISANT SUR LES TECHNOLOGIES

Le développement des services numériques constitue l'une des clés que la CCQ compte utiliser afin d'enrichir l'expérience client. Il est évident que le développement d'outils informatiques simples d'utilisation rendra les obligations des employeurs plus faciles à traiter. De plus en plus, ces derniers font usage des technologies de l'information ainsi que de différentes plateformes numériques. Les travailleurs de la construction sont eux aussi davantage utilisateurs de technologies, et c'est donc en s'appuyant sur ces moyens que la CCQ prévoit améliorer son service à la clientèle.

La CCQ sait déjà que sa clientèle est prête pour prendre le virage Web dans son offre de services.

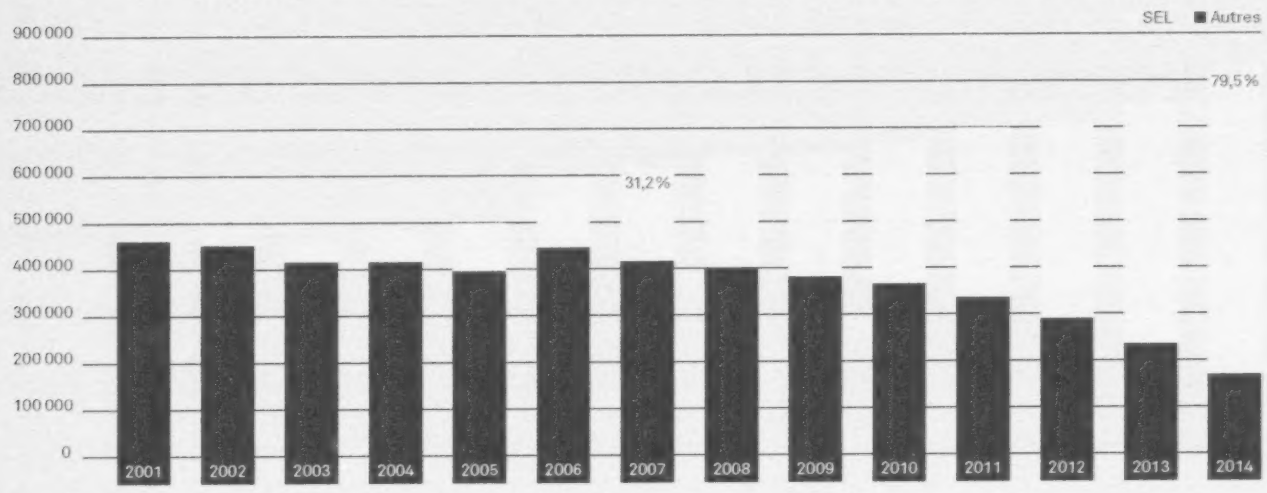
QUELQUES DONNÉES SUR LE PROFIL D'UTILISATION DES TECHNOLOGIES DES CLIENTÈLES DE LA CCQ

Plus des trois quarts des employeurs sont déjà abonnés aux services en ligne de la CCQ, et il en va de même pour 45 % des travailleurs.

La majorité des rapports mensuels et des demandes de lettres d'état de situation sont maintenant transmises en ligne par les employeurs, et la totalité des déclarations de besoins de main-d'œuvre et des avis de mouvements de main-d'œuvre le sont également.

UTILISATION DES SERVICES EN LIGNE (SEL) PAR LES EMPLOYEURS

Transmissions de rapports mensuels, de mouvements de main-d'œuvre et de demandes de lettre d'état



SELON LE CEFRIO[2]:

Pratiquement toutes les entreprises de construction utilisent Internet (cotisations aux ministères ou organismes).

Plus de 40 % des entreprises de construction utilisent des appareils mobiles.

L'expérience du Carnet référence construction démontre que le virage Internet fonctionne. La CCQ peut donc continuer de miser sur l'évolution technologique pour faciliter ses interactions avec la clientèle, et doit même intensifier ces transformations.

Quand le client a le sentiment de mieux contrôler son propre dossier, il se dit globalement plus satisfait des services offerts. La CCQ vise à offrir davantage de transactions en mode « libre-service », regroupant ces services selon la logique du client et non celle de l'organisation afin de les rendre intuitifs. Il faut aussi, évidemment, concevoir une plateforme de service à la clientèle qui soit accessible par tous les types de fureteurs et sur les appareils mobiles – téléphones intelligents, tablettes, etc. De nouveaux outils technologiques pourront aussi aider la CCQ à alléger ses processus administratifs.

SUR LA PÉRIODE DU PLAN STRATÉGIQUE, LA CCQ AGIRA POUR :

Améliorer la qualité et le taux d'utilisation des services en ligne dans une perspective d'autonomie de la clientèle.

Augmenter le nombre de transactions « sans papier » effectuées par la clientèle.

[1] CEFRIO, Construction 2.0 – L'efficacité par le numérique, 2014.

3/ MISER SUR LA TRANSPARENCE DANS LES ENGAGEMENTS ENVERS LES CLIENTÈLES ET LA QUALITÉ DE L'INFORMATION DISPONIBLE

Lorsque la CCQ choisit de promulguer l'intégrité comme une de ses quatre valeurs organisationnelles, elle le reflète aussi dans ses interactions avec ses clients et avec le grand public en général. Pour l'organisme, l'intégrité, c'est d'agir de manière « éthique, honnête et transparente lors de toute prise de décision ». Il en découle une stratégie pour améliorer l'expérience client qui reprend ce principe de transparence.

Un citoyen québécois pourrait légitimement s'adresser à la CCQ pour savoir si un professionnel qu'il souhaite engager détient véritablement un certificat de compétence valide, ou encore pour savoir si une entreprise se conforme à la règlementation. La CCQ travaillera donc à organiser les renseignements dont elle dispose de telle façon qu'elle puisse les rendre accessibles tout en assurant la confidentialité requise.

SUR LA PÉRIODE DU PLAN STRATÉGIQUE, LA CCQ AGIRA POUR :

- Rendre disponibles les renseignements pertinents au grand public et en assurer l'accessibilité.
- Augmenter le niveau de confiance des travailleurs et employeurs envers la CCQ.
- Augmenter la proportion des plaintes de la clientèle traitées à l'intérieur du délai.

4/ RÉALISER DES COMMUNICATIONS COHÉRENTES, ACCESSIBLES ET FIABLES

Aujourd'hui, les clients de la CCQ sont exposés à une foule de communications différentes selon les multiples programmes que gère la CCQ. On s'adresse à eux selon plusieurs angles : ils sont parfois des assurés, parfois des participants à des formations, parfois des contributeurs à un régime de retraite, parfois des membres d'un corps de métiers qui subit des changements, parfois des votants pour le scrutin syndical, et d'autres encore. Pour illustrer le volume et la complexité des communications de la CCQ, on compte 50 mises à la poste massives chaque année, dans lesquelles on retrouvera une lettre personnalisée, une ou plusieurs des 295 publications actives dans les registres de la CCQ ou un de la centaine de formulaires pour les clients externes, et ce, sans compter les envois ponctuels que les clients sont susceptibles de recevoir en raison de leur situation particulière.

Cette grande complexité et ces forts volumes demandent des efforts soutenus pour assurer la compréhension, limiter les erreurs et éviter de créer une hausse d'achalandage au service à la clientèle en raison de messages mal compris.

La CCQ souhaite établir tous les liens pertinents entre ses stratégies et ses communications internes et externes. Elle reconnaît l'importance de communiquer ses messages de façon claire et uniforme. Pour ce faire, elle entend d'abord revitaliser son identité de marque pour faciliter la compréhension, ce qui va lui permettre de revoir ses pratiques de communication; notamment, en révisant les contenus de ses publications, mais aussi en privilégiant une approche basée sur les « occasions de contact » et non sur la multiplication des communications.

SUR LA PÉRIODE DU PLAN STRATÉGIQUE, LA CCQ AGIRA POUR :

- Favoriser la perception de clarté et de cohésion auprès des clients.
- Réduire le besoin de communiquer avec la CCQ par manque de compréhension.
- Garantir la pertinence des renseignements disponibles et leur accessibilité.

ENJEU

Une agilité organisationnelle
et une saine situation financière

LA PRIORITÉ

AMÉLIORER LA PERFORMANCE

QUATRE STRATÉGIES

1/
Mesurer les coûts de revient des services et assurer un contrôle serré des dépenses.

2/
Réaliser un portefeuille de projets porteurs de bénéfices, rénover les infrastructures TI et améliorer la gestion de projets.

3/
Améliorer les processus critiques.

4/
Gérer la transformation et la capacité organisationnelle.

Depuis la fin de l'année 2013, l'industrie de la construction est entrée dans un cycle de décroissance économique. Cette baisse du volume d'activité a eu des conséquences directes sur le budget de la CCQ et continuera d'en avoir au cours des prochaines années. Il est donc impératif que l'organisation fasse montre d'une vigilance accrue dans sa gestion financière. Il est par ailleurs déjà exclu d'envisager une hausse de contributions à l'industrie en période de ralentissement économique.

À la fois pour répondre à la complexité croissante de ses mandats et pour assurer l'adéquation entre ses ressources et ses besoins, la CCQ compte prendre des mesures structurantes qui renforceront sa santé financière et lui donneront une meilleure agilité. Il s'agit d'un facteur clé de succès dans la réalisation des stratégies déterminées pour répondre aux trois premiers enjeux.

UNE GESTION RIGOUREUSE DES AVOIRS DE L'INDUSTRIE

Le prélèvement pour le financement de la CCQ (1,5 % de la masse salariale) que versent employeurs et travailleurs représente 60 % des quelque 150 M$ de revenus l'organisme en 2014. La CCQ compte également sur la tarification de certains services (enregistrements d'employeur, certificats de compétence, lettres d'état de situation) ou encore sur l'imputation de frais administratifs liés à la gestion des fonds d'avantages sociaux, de formation ou autres.

Au-delà du budget d'exploitation de la CCQ, cette dernière recueille et administre chaque année plus de 2 G $ en contributions de l'industrie, sommes qui sont en vaste majorité versées à ses clientèles ou dans divers fonds dédiés[1].

[1] Vous pouvez en voir le détail sur le graphique de la page 40.

REVENUS ET CHARGES

(en milliers de dollars canadiens)	2013 Réel	2014 Budget	2014 Ajusté	2015 Budget
Heures travaillées (millions d'heures)	155	156	152,5	149
REVENUS				
Prélèvements	89 925	93 160	90 777	87 205
Tarifications et autres	13 248	13 605	13 515	13 533
Total des revenus en lien avec l'industrie de la construction	**103 173**	**106 765**	**104 292**	**100 738**
Revenus de placement	2 202	2 726	2 983	3 125
Revenus de location et autres	2 396	2 319	2 382	2 351
Total des autres revenus	**4 598**	**5 045**	**5 365**	**5 476**
Virement en provenance d'autres fonds				
Régimes de rentes et d'assurance	27 401	32 291	35 556	32 209
Autres fonds	3 922	3 882	4 011	4 820
Fonds de formation	2 596	2 887	3 393	3 253
Total des virements	**33 919**	**39 060**	**42 959**	**40 283**
Subventions provenant du gouvernement du Québec	4 913	5 000	4 385	4 250
Total des revenus	**146 603**	**155 870**	**157 001**	**150 747**
CHARGES				
Charges reliées aux effectifs de travail	91 467	101 192	96 407	103 932
Charges reliées aux biens et services	23 667	25 238	22 247	27 607
Total des charges courantes	**115 133**	**126 430**	**118 653**	**131 539**
Charges reliées au portefeuille de projets		2 356	1 872	4 100
Charges reliées aux avantages postérieurs à l'emploi	(138)	12 957	25 811	(2 216)
Charges corporatives	6 023	7 582	6 988	8 046
Total des charges	**121 018**	**149 325**	**153 324**	**141 469**
RÉSULTAT NET	**25 585**	**6 545**	**3 677**	**9 278**

Une fois tout considéré, le financement de la CCQ provient à plus de 95 % de l'industrie de la construction elle-même. Le devoir de l'organisme est d'administrer de manière irréprochable ces contributions qui sont les fruits du travail ardu des employeurs et des salariés sur les chantiers du Québec. Avec le repli de l'activité prévu dans l'industrie, et bien que les revenus en soient touchés, la CCQ prend les moyens pour maintenir l'offre de services.

Pour ce faire, la CCQ doit transformer sa culture de gestion dans une recherche constante de la performance. Les opérations de l'organisme présentent de nombreuses occasions d'améliorations qui permettent d'envisager des gains de productivité afin de compenser les éventuelles pertes de revenus.

1/ MESURER LES COÛTS DE REVIENT DES SERVICES ET ASSURER UN CONTRÔLE SERRÉ DES DÉPENSES

Un des premiers éléments de la culture de la performance est évidemment la capacité à mesurer les coûts des activités réalisées par la CCQ de façon systématique, rapide et fiable. Il faut que l'organisme se dote d'outils de gestion modernes et qu'elle modifie sa structure de reddition de compte pour y inclure des indicateurs comparables avec les marchés plus précis et plus évolutifs afin d'assurer le monitorage adéquat de ses coûts de revient.

C'est la condition de base pour viser une meilleure performance.

2/ RÉALISER UN PORTEFEUILLE DE PROJETS PORTEURS DE BÉNÉFICES, RÉNOVER LES INFRASTRUCTURES DE TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET AMÉLIORER LA GESTION DE PROJETS

Un incontournable pour la CCQ d'ici 2019 est de rénover ses infrastructures en technologies de l'information. L'état de ses systèmes informatiques commande à la CCQ d'enclencher un cycle de rénovations majeures. De toute évidence, l'amélioration des outils informatiques représente un levier déterminant pour augmenter sa performance, mais ces investissements posent aussi un énorme défi sur le plan de sa capacité organisationnelle et de la continuité de ses services durant la période de transition.

La rénovation des infrastructures TI constitue, à elle seule, un vaste programme de projets, et d'autres sont aussi nécessaires, qui n'impliquent pas les technologies. Devant cette situation, la CCQ a formulé deux constats : premièrement, elle doit porter une attention particulière à la gestion de projet pour améliorer sa performance organisationnelle, et deuxièmement, elle doit augmenter son niveau de maturité en gestion de projet. Une méthodologie de gestion de projet adaptée à la réalité de la CCQ a donc été conçue et un Bureau de projet a été mis sur pied.

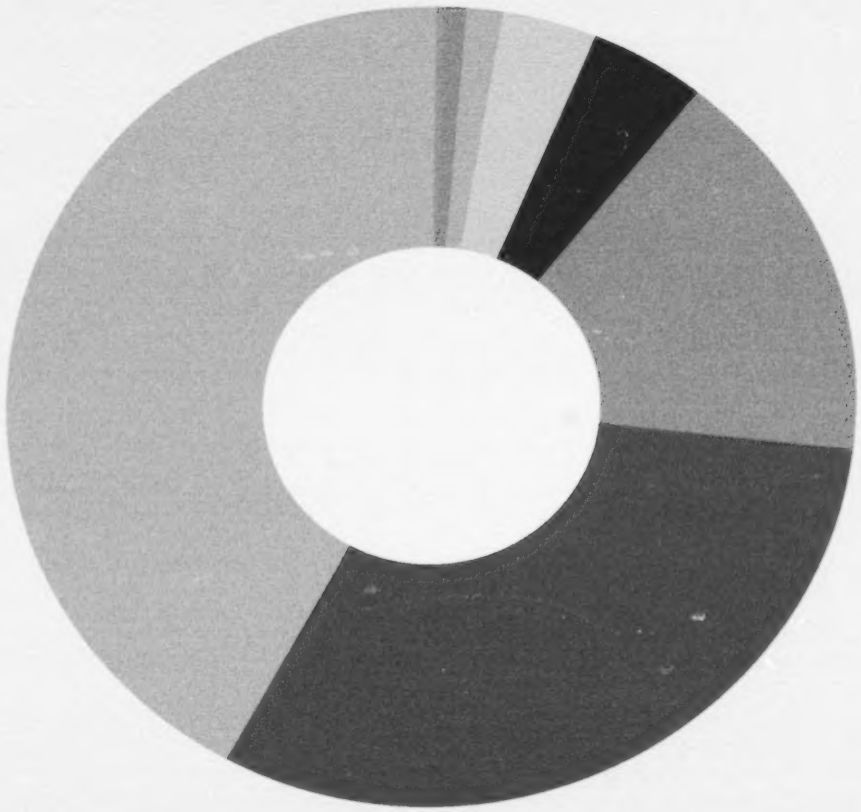
La CCQ entend bâtir sur ces avancées; ces nouvelles façons de travailler en mode projet doivent devenir un pilier de sa culture de gestion.

DEUX RAISONS DE TRAVAILLER SUR LA GESTION DE PROJETS

1/
La CCQ doit détenir une vue globale des projets nécessaires dans l'organisation de manière à pouvoir préciser ceux qui sont les plus porteurs et y attribuer les ressources requises.

2/
Les équipes de la CCQ doivent maîtriser la méthodologie de gestion de projet afin d'augmenterla qualité des projets eux-mêmes (coûts et délais) et de mieux équilibrer les ressources entre les besoins d'opération et de projets.

2,3 G$ DE CONTRIBUTIONS RECUEILLIES PAR LA CCQ EN 2013



955,7 M$
—
Régimes supplémentaires de rentes

687 M$
—
Fonds d'indemnitées de congés

371,3 M$
—
Régimes d'assurances

103,2 M$
—
Prélèvements et tarifications

81,5 M$
—
Fonds de cotisations syndicales

30,9 M$
—
Fonds de formation

15,9 M$
—
Fonds de cotisations patronales

6,8 M$
—
Autres fonds

3/ AMÉLIORER LES PROCESSUS CRITIQUES

Pour la CCQ, il est clair que les plus grands gains de productivité viendront de la révision des processus critiques de l'organisation. La culture de la performance doit se manifester par la recherche de l'amélioration continue – ce qui passe par la remise en question constructive des façons de travailler actuelles. Optimiser un processus est d'ailleurs souvent préalable à une mise à niveau informatique.

Sous l'effet des premiers signes baissiers dans le monde de la construction, différentes équipes de la CCQ ont mis à profit des méthodologies d'optimisation des processus (notamment, la méthode kaizen) pour faire des gains en efficience. Les premiers résultats démontrent qu'il y a effectivement des bénéfices substantiels à tirer de tels exercices. On compte sur ces bénéfices de performance – qui peuvent se solder par la capacité de mener les opérations avec moins de personnel – pour être en mesure de déplacer les ressources de la CCQ là où elles ont le plus de valeur ajoutée.

Une cartographie des processus critiques a déjà été établie ; la CCQ s'y attaque systématiquement et avec rigueur.

4/ GÉRER LA TRANSFORMATION ET LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

Les objectifs poursuivis par la CCQ dans le déploiement des trois premières priorités de son Plan stratégique sont ambitieux, tout comme l'ampleur des changements requis afin d'améliorer la performance de l'organisation. La mise en place d'une culture de la performance est un pas dans la bonne direction, mais, dans le contexte de décroissance des ressources disponibles, la CCQ doit prendre acte qu'elle dispose d'une capacité organisationnelle limitée.

Le plan d'effectifs de la CCQ est demeuré le même de 2012 à 2015. Il n'est pas prévu qu'il soit revu à la hausse dans les prochaines années. C'est donc le personnel en place qui devra concrétiser les changements.

Pour y arriver, il faut d'abord mesurer la capacité des différentes équipes de la CCQ et intégrer les limites de cette capacité à la prise de décision, que ce soit pour réaliser des projets nouveaux ou pour modifier des pratiques établies. Il faut ensuite s'assurer de systématiquement assortir les transformations organisationnelles de plans de gestion du changement.

SUR LA PÉRIODE DU PLAN STRATÉGIQUE, LA CCQ AGIRA POUR :

- Contrôler la variation des charges, des revenus et de l'encaisse.
- Accroître la performance globale du portefeuille de projets.
- Faire la transition vers des infrastructures TI modernisées.
- Réviser ses processus critiques afin de maximiser les bénéfices.
- Augmenter la maturité de la CCQ en matière de gestion de projets et de transformation organisationnelle.

ENJEU

Des employés mobilisés

LA PRIORITÉ

MOBILISER LES EMPLOYÉS PAR L'ENGAGEMENT

CINQ STRATÉGIES

1/
Poursuivre la qualité du recrutement et miser sur le développement des compétences organisationnelles.

2/
Soutenir les gestionnaires dans le déploiement de stratégies de mobilisation.

3/
Engager le personnel dans l'amélioration des façons de faire.

4/
Contribuer à une dynamique collaborative dans les relations de travail.

5/
Offrir un milieu de travail sain.

Afin de mettre en branle efficacement le présent Plan stratégique, il est fondamental de pouvoir compter sur une équipe mobilisée. En plus de la santé financière, la mobilisation interne agit comme un facteur de succès incontournable dans la réalisation des priorités de ce plan. Le personnel de la CCQ est constitué de gens compétents qui, par leurs efforts quotidiens, portent les changements souhaités.

De récentes données amassées par sondage auprès du personnel de la CCQ démontrent que les forces existent à l'interne pour augmenter la mobilisation des employés. Le degré d'engagement de ces derniers a été mesuré autour de quatre leviers de gestion, soit la clarté, les compétences, l'influence et l'appréciation. Plus des deux tiers des employés ont répondu au sondage.

PARTAGER LA VISION ET LA MISSION DE L'ORGANISME

Pour mener à bien les changements organisationnels liés aux stratégies relatives aux quatre premiers enjeux, il est impératif que le personnel de la CCQ, pilier de l'offre de services, s'approprie la vision et la mission de l'organisme et fasse que les valeurs organisationnelles deviennent leurs propres valeurs.

La CCQ entend déployer un plan de mobilisation dans lequel elle favorisera les activités permettant l'adhésion, puis l'appropriation de la nouvelle vision par les employés, avec une attention particulière pour les employés qui ont accumulé plus d'expérience dans l'organisation. Ces communications doivent être percutantes et, surtout, doivent permettre au personnel de rattacher les nouvelles priorités de la CCQ à leur quotidien, notamment en illustrant l'écart à combler entre ce qui se fait aujourd'hui et ce qui sera la norme. Ce plan de mobilisation mise aussi sur les activités de reconnaissance.

1/ POURSUIVRE LA QUALITÉ DU RECRUTEMENT ET MISER SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES

Pour réaliser ses priorités, la CCQ devra évidemment enrichir son personnel grâce à de nouvelles ressources provenant de différents horizons, notamment d'experts en gestion de projets, en expérience client, en enquêtes spécialisées, qui viendront bonifier l'organisation. La CCQ doit attirer de nouveaux talents qui la feront grandir au cours des prochaines années.

L'organisme doit s'assurer de recruter des gens qui ont le potentiel de la porter vers l'atteinte de ses priorités. Il faut donc faire l'adéquation entre les objectifs de la CCQ pour l'avenir et les compétences qu'on recherchera chez les futurs employés.

Également, il va de soi que les employés actuels doivent continuer de développer leurs compétences. La CCQ entend revoir les outils actuels de formation afin de les aligner sur les priorités de l'organisation et ainsi offrir aux employés les meilleures occasions de formation possibles.

2/ SOUTENIR LES GESTIONNAIRES DANS LE DÉPLOIEMENT DE STRATÉGIES DE MOBILISATION

Les gestionnaires ont un rôle majeur à jouer dans la mobilisation de l'ensemble du personnel, particulièrement les gestionnaires de première ligne. La deuxième stratégie pour réaliser cette priorité est donc de miser sur eux et d'en faire autant d'agents multiplicateurs afin de permettre la mobilisation.

Pour y arriver, on souhaite, par exemple, bonifier la formation de gestion déjà offerte, revoir les programmes de reconnaissance, améliorer les communications internes et augmenter la marge de manœuvre des gestionnaires pour proposer des actions de mobilisation auprès de leur équipe de travail.

3/ ENGAGER LE PERSONNEL DANS L'AMÉLIORATION DES FAÇONS DE FAIRE

Selon le sondage réalisé auprès du personnel, la CCQ se situe dans la moyenne des organisations, relativement à l'engagement de ses employés. Elle se distingue par la disponibilité et la transparence de ses renseignements opérationnels, par le sentiment d'efficacité de ses employés et leur accès à de la formation, par le sentiment qu'ils ont de l'influence, qu'ils contribuent au succès de leur équipe et de leur satisfaction quant à leurs conditions de travail.

Il y a toutefois lieu d'engager davantage le personnel dans la prise de décision, de lui donner davantage d'autonomie et de latitude pour améliorer les façons de faire. Également, le désir des employés d'avoir la possibilité d'améliorer leurs perspectives de carrière au sein de la CCQ et de se doter de meilleurs outils et ressources de travail a été manifesté dans l'enquête réalisée.

Le plan de mobilisation vise à augmenter le niveau de participation du personnel dans l'amélioration des façons de faire. Par exemple, la nécessité de revoir les processus critiques présente déjà un grand nombre d'occasions pour engager le personnel dans le changement. La CCQ souhaite que les gens qui conduisent les opérations au quotidien soient parmi les premiers à contribuer aux améliorations.

4/ CONTRIBUER À UNE DYNAMIQUE COLLABORATIVE DANS LES RELATIONS DE TRAVAIL

Une organisation qui vit de nombreuses transformations organisationnelles simultanément doit pouvoir compter sur tous ses membres, qu'ils fassent partie de la ligne de gestion ou qu'ils représentent leurs collègues par le truchement de leur association syndicale.

À la CCQ, il existe deux accréditations syndicales : une pour les employés sans pouvoirs d'enquête, et l'autre pour les employés avec pouvoirs d'enquête. Le souhait de la CCQ est que ses partenaires syndicaux puissent contribuer aux changements, en être des facilitateurs.

La CCQ mise donc sur une dynamique collaborative en matière de relation de travail ; dynamique par laquelle elle interpelle ses partenaires syndicaux afin de déployer les changements requis au sein de la CCQ.

5/ OFFRIR UN MILIEU DE TRAVAIL SAIN

Au-delà du climat en matière de relation de travail, la CCQ entend favoriser la mobilisation en s'assurant que ses employés œuvrent dans un milieu de travail sain.

Un climat de travail sain assure notamment la sécurité de tous. À la CCQ, on peut penser aux risques que court le personnel d'inspection lors des visites des chantiers, mais aussi aux gestes d'agressivité dont peuvent être victimes les employés du service à la clientèle.

En veillant sur le climat de travail, on se donne des moyens pour que les employés se présentent au travail dans des dispositions qui permettent de réaliser les priorités de l'organisation.

SUR LA PÉRIODE DU PLAN STRATÉGIQUE, LA CCQ AGIRA POUR :

- Aligner les compétences de son personnel sur les orientations de l'organisation.
- Renforcer les outils de mobilisation des gestionnaires.
- Accroître le niveau d'engagement du personnel.
- Réduire le taux d'absentéisme global.
- Réduire le taux de roulement du personnel.
- Réduire la fréquence et la gravité des accidents de travail.

SUIVI DES RÉSULTATS DU PLAN STRATÉGIQUE

La CCQ produira, de façon distincte, un tableau synoptique qui contient les indicateurs de performance choisis pour réaliser les priorités, ainsi que leur degré d'atteinte.

Chaque année, cette annexe du Plan stratégique 2015-2019 fera l'objet d'une mise à jour et sera publiée sur le site Web de la CCQ.

CCQ.ORG

PU 80-01 (1502)